

Mykhailova, L. I., and Turchina, S. H. *Kadrovyy menedzhment v silskohospodarskykh pidpriemstvakh* [Personnel management in agricultural enterprises]. Sumy: Kozatskyi val; SOD, 2009.

Mitskevych, N. V. "Osoblyvosti upravlinnia sotsialnym rozvytkom trudovykh kolektyviv pidpriemstv" [Features of social development work collectives of enterprises]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnogo universytetu im. Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. Seriya ekonomichna, vol. 189, no. 177 (2012): 149-151.

Nychkalo, N. H. "Neperervna profesiina osvita: mizhnarodnyi aspekt" [Continuing professional education: an international dimension]. In *Neperervna profesiina osvita: problemy, poshuky, perspektyvy*, 58-80. Kyiv: Vipol, 2000.

Osadtsa, Z. I. "Ekonomichna otsinka motyvatsii trudovoi dialnosti na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh" [Economic

evaluation of motivation of labor in enterprises in modern conditions]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.07*, 2007.

Reznik, S. D. *Menedzhment. Upravlenie chelovecheskim potentsialom v sotsialno-ekonomicheskikh sistemakh* [Management. Management of human potential in the social and economic systems]. Moscow: NITs INFRA-M, 2014.

Skrinkovskyy, R. M. "Osvitnyo-fakhovyy potentsial personalu iak faktor vplyvu na investytsiynu pryvablyvist pidpriemstva" [Educational and professional staff as a factor of potential impact on the investment attractiveness of the company]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.07*, 2014.

Yankovska, L. A. "Vzaiemozviazok sotsialnoi sfery i rivnia liudskoho kapitalu" [The relationship of social and human capital]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 2 (2008): 6-14.

УДК 005.9

АНАЛІЗ ТА ВИБІР ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© 2015 МОЧОНА Л. Г.

УДК 005.9

Мочона Л. Г. Аналіз та вибір інструментарію оперативного контролінгу на підприємстві

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних можливостей використання інструментів оперативного контролінгу на підприємстві задля прийняття вчасних та ефективних управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності підприємства. Розглянуто теоретичні аспекти застосування інструментів оперативного контролінгу для виявлення відхилень фактичних підконтрольних показників від планових, економічного використання робочого часу, мотивації персоналу до продуктивної роботи, зниження рівня витрат на підприємстві. Визначено сутність та охарактеризовано основні завдання оперативного контролінгу, встановлено взаємозв'язок та відмінність між стратегічним та оперативним контролінгом. Крім того, розмежовано методи та інструменти оперативного контролінгу, визначено основні з них та окреслено їх переваги та недоліки. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є практичне використання інструментарію для здійснення оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства та аналіз отриманих результатів щодо дієвості впровадження конкретного інструментарію.

Ключові слова: оперативний контролінг, інструмент контролінгу, метод контролінгу, підконтрольні показники.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 24.

Мочона Людмила Григорівна – аспірантка кафедри економіки та оцінки майна підприємств, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lud.mochona@gmail.com

УДК 005.9

Мочона Л. Г. Анализ и выбор инструментария оперативного контроллинга на предприятии

Целью статьи является исследование теоретических и практических возможностей использования инструментов оперативного контроллинга на предприятии для принятия своевременных и эффективных управленческих решений в производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Рассмотрены теоретические аспекты применения инструментов оперативного контроллинга для идентификации отклонений фактических подконтрольных показателей от плановых, экономического использования рабочего времени, мотивации персонала к продуктивной работе, снижения уровня затрат на предприятии. Определена сущность и охарактеризованы основные задачи оперативного контроллинга, установлена взаимосвязь и различие между стратегическим и оперативным контроллингом. Кроме того, разграничены методы и инструменты оперативного контроллинга, определены основные из них и обозначены их преимущества и недостатки. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются практическое использование инструментария для осуществления оперативного контроллинга производственно-хозяйственной деятельности предприятия и осуществление детального анализа полученных результатов относительно действенности внедрения конкретного инструментария.

Ключевые слова: оперативный контроллинг, инструмент контроллинга, метод контроллинга, подконтрольные показатели.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 24.

Мочона Людмила Григорьевна – аспирантка кафедры экономики и оценки имущества предприятий, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: lud.mochona@gmail.com

UDC 005.9

Mochona L. G. Analysis and Selection of Operational Controlling Tools in the Enterprise

The article is aimed to study the theoretical and practical possibilities of using the operational controlling tools in the enterprise in order to make timely and effective management decisions in the industrial and economic activity of the enterprise. Theoretical aspects of using the operational controlling tools to identify deviations of the actual controlled indicators from the planned ones, as well as economical use of time, staff motivation to productive work, reducing the costs level of the enterprise have been considered. Essence of operational controlling has been defined and its main tasks have been characterized, interaction and distinction between the strategic and the operational controlling has been determined. In addition, operational controlling methods and tools have been delineated, along with identifying the major ones and specifying their advantages and disadvantages. Prospects for further research in this area will be practical use of the tools for implementation of operational controlling of the industrial and economic activity of enterprise as well as implementation of a detailed analysis of the results obtained regarding the effectiveness of implementation of specific tools.

Key words: operational controlling, tools for controlling, method of controlling, controlled indicators.

Pic.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 24.

Mochona Liudmyla G. – Postgraduate Student, Department of Economics and the Valuation of Property Companies, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lud.mochona@gmail.com

Проблема ефективності оперативного управління на підприємстві є актуальним питанням теорії управління, адже на сьогодні спостерігається недостатня координованість та ефективність процесів оперативного планування і контролю та відсутність дієвих засобів оперативного регулювання діяльності підприємства.

Практичне використання контролінгу як нової концепції раціонального управління ґрунтується на використанні особливих засобів впливу на діяльність підприємства з метою виявлення перспективних напрямів розвитку, наявних можливостей та ризиків у рамках обраної попередньо стратегії.

Використання інструментів контролінгу забезпечує вчасне коригування та формування цілей діяльності підприємства, розрахунок фактичних відхилень від запланованих показників, обґрунтування потрібного рівня платоспроможності, ефективне використання наявних ресурсів.

Підприємства, що впровадили та успішно використовують інструменти контролінгу, отримують значний економічний ефект за рахунок спрощення процедур планування, прийняття зважених рішень та одержання своєчасної інформації про діяльність підприємства.

Розробкою теоретичних і практичних питань з даної проблеми займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких Фольмут Х. Й. [20], Аніскін Ю. П. [1], Давидовський С. В. [12], Долинська Р. Г. [2], Деменіна О. М. [7], Карцева В. В. [14], Князева О. А. [15], Русановська О. А. [18], Іванова В. Й. [3], Стефаненко М. М. [19], Чувашилова М. В. [21], Матвієнко Г. Л. [24] та ін. Проте більшість науковців, досліджуючи питання оперативного контролінгу, акцентують на головних методах контролінгу, але не приділяють достатньої уваги інструментам, якими оперує підприємство в ході діяльності, та їх функціональному призначенню в рамках нової концепції управління.

За умов наявності різних точок зору стосовно застосування інструментів контролінгу існує необхідність в аналізі та узагальненні інструментів оперативного контролінгу, що дозволить їх представити найбільш повно та виокремити проблеми щодо практичного впровадження в діяльність підприємства. Упорядкована сукупність інструментів оперативного контролінгу становить практичну цінність, адже дозволяє вдосконалити понятійний апарат у ході формування інструментарію контролінгу виробничо-господарської діяльності загалом.

Досягнення стратегічних цілей підприємством здійснюється через розробку і досягнення його оперативних цілей, що встановлюються у відповідності зі стратегією підприємства і досягнення яких відповідає за її успішну реалізацію. При цьому досить важливим є узгодження оперативних цілей підприємства з оперативними цілями окремих напрямів діяльності та підрозділів. Способи та швидкість досягнення оперативних цілей можуть бути різноманітними, натомість оптимальним вважається, якщо даний процес відбувається за умов найбільш ефективного використання наявних ресурсів підприємства.

Контролінг передбачає охоплення процесу управління від створення стратегії та розробки планів до ана-

лізу отриманих результатів, досягнення встановлених попередньо цілей, що потребує використання особливих інструментів та методів, які забезпечують ефективних результатів з найменшими затратами часу.

Саме завдяки контролінгу управлінці мають змогу поєднувати різноманітну інформацію в єдине ціле за умови раціонального підходу. Тому підприємство повинно зважено підходити до питання формування інструментарію контролінгу, що передбачає врахування галузевих особливостей діяльності, стадій життєвого циклу, наявних можливостей розвитку, потенційних загроз, конкуренцію, мотивацію персоналу та ін.

На думку деяких науковців, застосування системи контролінгу має місце бути лише на підприємствах, які знаходяться в стадії банкрутства. Натомість впровадження інструментарію контролінгу на всіх підприємствах дасть змогу проводити діагностику не лише небажаних процесів та явищ, а й дозволить їх уникнути в майбутньому.

Для успішного використання інструментарію контролінгу підприємство в ході своєї діяльності повинно приймати до уваги, що: 1) контролінг є підсистемою управління і забезпечує інструментальну та методичну основу прийняття управлінських рішень; 2) підприємство являє собою систему з окремими складовими та специфічним набором цілей; 3) діяльність підприємства передбачає досягнення рівня запланованих показників у рамках обраної стратегії [16, с. 89].

Формування інструментарію контролінгу на підприємстві повинно відбуватися з урахуванням його специфічних особливостей та напрямів діяльності, тому набір обраних інструментів має бути універсальним і відповідати потребам попередньо розробленої стратегії підприємства. При цьому варто передбачити гнучкість інструментарію для своєчасного реагування на будь-які зміни в зовнішньому середовищі, адже підприємство повинно бути завжди готовим до викликів сьогодення.

В економічній літературі існує поділ інструментів контролінгу залежно від рівня поставлених завдань на інструменти оперативного та стратегічного контролінгу, між якими існує тісний взаємозв'язок. При цьому головна ціль як оперативного, так і стратегічного контролінгу полягає в підвищенні рівня якості прийнятих рішень [21, с. 6].

Формування стратегії потребує визначення короткострокових перспектив діяльності підприємства, що потребує розмежування оперативного та стратегічного інструментарію контролінгу, адже без чіткого визначення інструментарію неможливе досягнення поставленої мети.

Взаємозв'язок між оперативним і стратегічним контролінгом забезпечується таким чином, що при вирішенні питань стратегічного рівня першочергово забезпечується вирішення оперативних питань і, навпаки, питання оперативного характеру можуть бути не вирішені належним чином за відсутності належної уваги до стратегії підприємства. Тобто оперативний контролінг виходить зі стратегічного та контролює процеси оперативного планування, контролю, обліку і звітності [7, с. 34].

З одного боку, стратегічний контролінг встановлює цілі, що є для оперативного контролінгу своєрідними орієнтирами, які вказують напрями діяльності, а з іншого – оперативний контролінг супроводжує підприємство в його русі від однієї до кожної цілі, фіксує швидкість руху та витрати ресурсів, тим самим перевіряючи стратегічні цілі на їх реалістичність та, за необхідності, пропонує управлінцям переглянути наявні цілі та шляхи їх досягнення.

Оперативний контролінг відрізняється від стратегічного тим, що перший орієнтований на тенденції сьогодення, а стратегічний – на невикористаний потенціал майбутнього. У зв'язку з цим різняться між собою їх цілі, методи та інструменти їх досягнення. Разом стратегічний та оперативний контролінг забезпечують цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, сьогоденні та майбутньому, комплексний підхід до виявлення і вирішення проблем, що виникають перед підприємством.

Оперативний контролінг фокусує свою дію на вирішення тактичних завдань на даний або ж найближчий момент часу. До його характерних ознак можна віднести такі: орієнтація на конкретний результат; співзвучність об'єктів планування і контролю; переважання контролю зі сторони (відділ контролінгу); використання величин, за які несуть відповідальність керівники відповідних підрозділів; концентрація на основних характеристиках внутрішніх виробничих процесів підприємства; прове-

дення аналізу відхилень між заданими та фактичними величинами, беручи за основу тенденції минулих періодів, що дозволяє вносити відповідні корегування [22, с. 182].

Ефективність оперативного контролінгу великою мірою базується на обліку витрат, тому вагому роль відіграє нагляд і контроль за використанням ресурсів і відповідно наявними витратами. Співставлення фактичних значень витрат з плановими дозволяє впливати на розмір майбутніх витрат. Для оптимального використання даного інструменту необхідна додаткова інформація стосовно поділу витрат за видами залежно від виробничих особливостей та цілей.

Оперативний контролінг ґрунтується на розробленій в межах стратегічного контролінгу стратегії, цільових орієнтирах, концептуальних заходах і ресурсах і ставить собі за мету управління прибутком підприємства. При цьому ключову увагу зосереджено на таких показниках: виручка від реалізації, постійна та змінні витрати, рентабельність капіталу тощо. Натомість регулювання виробничого процесу відбувається шляхом постійного співставлення планових показників з фактичними задля оперативного втручання, за необхідності, та усунення наявних відхилень [13, с. 49].

Щодо сутності оперативного контролінгу, то тут спостерігається різноманіття підходів відомих фахівців (табл. 1).

Таблиця 1

Розуміння сутності оперативного контролінгу провідними економістами

Представник	Сутність оперативного контролінгу
Матвієнко Г. Л. [24]	Оперативний контролінг як діяльність, що спрямована на досягнення короткотермінових цілей і оперує такими головними підконтрольними показниками, як продуктивність, рентабельність, ліквідність
Журавель Т. М. [23]	Оперативний контролінг – діяльність, що ... включає в себе бюджетування, оперативне планування, управлінські показники, головними серед яких варто вважати дохід, продуктивність, і спрямована на забезпечення ліквідності, ефективності, продуктивності та економічної ефективності підприємства
Шульга М. О. [22]	Оперативний контролінг – це інструмент другорядний, який полягає в адаптації процесу прийняття рішень, що є системою активного управління по досягненню поточних цілей підприємства, що означає визначення і усунення вузьких місць. Це ефективна, інтегрована схема прийняття вчасних рішень для оптимізації витрат і доходів
Аніскін Ю. П. [1]	Оперативний контролінг – це раціональне ведення господарської діяльності підприємством, установлення відповідності рівня витрат і прибутку на основі планування та управління результатами, обліку, аналізу, контролю, виявлення та усунення наявних на даний момент труднощів, підвищення мотивації персоналу з метою покращення діяльності підприємства
Барабаш Ю. О. [8]	Оперативний контролінг – система безперервної оцінки усіх сторін поточної діяльності підприємства з метою забезпечення його прибуткового та ліквідного функціонування за допомогою елементів планування, аналізу, регулювання, контролю та інформаційної підтримки
Пшинокова І. В. [17]	Оперативний контролінг – діяльність, спрямована на вирішення поточних завдань підприємства, що ставить собі за мету вирішення першочергових завдань виробництва та збуту високоякісної та конкурентоспроможної продукції чи надання послуг
Русановська О. А. [18]	Оперативний контролінг – це короткострокова діяльність, що спрямована на забезпечення поточної ефективності підприємства шляхом створення інформаційної системи для прийняття дієвих рішень управлінцями на основі аналізу таких показників, як продуктивність, рентабельність, ліквідність, прибутковість
Григораш І. О. [11]	Оперативний контролінг – система управління діяльністю підприємства, що зосереджена на досягненні кількісних цілей і зорієнтована на короткотерміновий результат
Долинська Р. Г. [2]	Оперативний контролінг – діяльність, що спрямована на вирішення тактичних завдань «робити справу правильно» в рамках попередньо розробленої стратегії на підприємстві

Таким чином, виходячи з наведених суджень щодо бачення оперативного контролінгу провідними фахівцями, визначимо, що оперативний контролінг – це складова системи управління досягненням поточних цілей підприємства, яка спрямована на вирішення першочергових завдань і прийняття вчасних та економічно обґрунтованих управлінських рішень, які мають забезпечити економічну ефективність та рентабельність виробництва за умови фактичного виконання запланованих показників діяльності підприємства.

Стосовно завдань, які виконує оперативний контролінг на промислових підприємствах, варто зазначити, що вони цілком спрямовані на вирішення тактичних проблем. У рамках функцій оперативного контролінгу мають вирішуватися першочергові завдання виробництва і збуту якісної та конкурентоспроможної продукції.

Систематизація завдань оперативного контролінгу дасть змогу створити на підприємстві ефективну систему управління, адже лише через правильне розуміння його функціонального призначення можливо підібрати дієві інструменти для вирішення тактичних завдань [17, с. 124].

На думку Задорожньої Р. П. [13, с. 49], до завдань оперативного контролінгу можна віднести такі: облік, аналіз, планування та управління результатами діяльності підприємства, проведення контролю, виявлення та коригування проблемних зон, підвищення мотивації для покращення результатів діяльності підприємства.

Іванова В. Й. [3, с. 15] до завдань оперативного контролінгу на підприємстві включає такі: управління плануванням і розробкою бюджетів, визначення «вузьких» місць для поточного управління, визначення сукупності підконтрольних показників, порівняння планових і фактичних показників діяльності, здійснення аналізу впливу відхилень на виконання поточних планів, мотивація управлінців на ефективність прийнятих рішень.

На думку Цьохли С. Ю. [6, с. 76], завдання оперативного контролінгу полягають у проведенні вартісного обліку, здійсненні оперативного планування та бюджетування, аналізі прибутковості та продуктивності, порівнянні результатів з плановими, формуванні звітів.

Проаналізувавши бачення фахівців стосовно завдань оперативного контролінгу, на нашу думку, доцільно виділити ті, що представлені в *табл. 2*.

Вивчення методів та інструментів контролінгу відіграє вагомую роль для забезпечення продуктивності його завдань [18, с. 147]. Аналіз літературних джерел говорить про наявність неоднозначних підходів щодо розмежування методів та інструментів оперативного контролінгу (*рис. 1*).

Сукупність інструментів контролінгу є досить різноманітною й охоплює практично всі сфери діяльності підприємства. Інструменти оперативного контролінгу спрямовані на забезпечення фактичного виконання запланованих показників діяльності, а їх результативність напряму залежить від можливості своєчасного виявлення змін різного роду для вчасного коригування обраної стратегії та планів [10, с. 174].

Оперативний контролінг та його інструменти є важливими складовими концепції контролінгу. Ці інструменти важливі перш за все для вирішення проблем, що виникають на самому підприємстві. Окрім того, у системі оперативного контролінгу розглядаються економічні процеси в межах одного року. Отже, якщо мова йде про короткостроковий період, то використання інструментів оперативного контролінгу буде забезпечувати першочерговий ефект від їх впровадження. До того ж, за рахунок різноманітності способів застосування інструментів оперативного контролінгу у вираші опиняються всі функціональні підрозділи.

Арсенал основних методів та інструментів оперативного контролінгу сильно відрізняється від стратегічного. Зокрема, на думку Цьохли С. Ю. [6, с. 78], інструментарій оперативного контролінгу являє собою сукупність двох блоків, перший з яких відповідає за отримання управлінської інформації, а другий – за здійснення аналітичних (фінансово-економічних) розрахунків. Тому автор до першого блоку відносить такі інструменти: бюджетування, регулювання, моделювання, ціноутворення, а до другого – використання методу «директ-кост» (сум

Таблиця 2

Завдання оперативного контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства

Завдання	Зміст завдання
Виявлення та усунення «вузьких місць»	Коригування діяльності підприємства, що полягає у виявленні та своєчасному усуненні проблемних зон і розкритті наявних резервів
Економне використання робочого часу управлінців	Забезпеченість підприємства необхідною інформацією дає змогу економити час на пошуці, обробці та аналізі інформації
Забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень	Спрямованість управлінців на коригування наявних цілей та планів, за необхідності, підвищення їх компетентності
Мотивація персоналу до продуктивної роботи	Індивідуальний підхід до персоналу, при якому працівники відчувають себе частиною підприємства та його успіхів, що є великою мотивацією до роботи
Порівняння планових та фактичних підконтрольних показників, визначення відхилень	Виявлення відхилень фактичних показників від планових для коригування діяльності підприємства за необхідності
Зниження рівня витрат на підприємстві	Відображення реального стану справ стосовно собівартості на підприємстві завдяки визначенню рівня прямих і непрямих витрат
Визначення ключових підконтрольних показників	Розробка системи показників, на основі якої відбувається здійснення контролінгу управліннями для вчасної ідентифікації загроз



Рис. 1. Склад методів та інструментів оперативного контролінгу на основі використання підконтрольних показників

покриття), аналіз точки беззбитковості, аналіз результатів по відхиленнях, формування поточних підконтрольних показників, визначення взаємозв'язків і взаємозалежностей між показниками: обсяг виробництва, витрати, прибуток.

У свою чергу, Аніскін Ю. П. [1, с. 183] зазначає, що інструменти оперативного контролінгу виступають засобом активного управління прибутком, виявлення та усунення оперативних проблемних зон у сферах постачання, виробництва, реалізації та управління. Натомість центральне місце в системі оперативного контролю займає управління прибутком. У рамках даного бачення виділяють такі інструменти оперативного контролінгу: ABC-аналіз, управління запасами матеріалів, аналіз обсягу замовлень, аналіз величин у точці беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, аналіз «вузьких» місць, аналіз відхилень.

Іванова В. Й. [3, с. 14] зазначає, що оперативний контролінг характеризується орієнтацією на економічну ефективність та рентабельність підприємства, його ліквідність, отже, ключовими його інструментами на підприємстві є управлінський облік та бюджетне управління.

Натомість Семенов Г. А. [4, с. 100] вважає, що інструментами оперативного контролінгу є ABC-аналіз, аналіз беззбитковості, метод розрахунку сум покриття,

функціонально-вартісний аналіз, тощо. Відповідно, автор зазначає, що головною метою оперативного контролінгу є забезпечення досягнення максимально можливого для наявних умов рівня прибутку, а оскільки прибуток є різницею між витратами та доходами підприємства, то контролінг являє собою систему регулювання витрат і результатів діяльності підприємства.

Цікавим є бачення інструментального набору оперативного контролінгу Долинською Р. Г. [2, с. 18], яка вважає, до інструментів контролінгу відносить управлінський облік та систему бюджетного управління. Натомість, якщо розглядати інструментарій оперативного контролінгу лише з даної точки зору, можна зробити висновок, що він виконує лише функцію регулювання, тоді як оперативний контролінг відповідає також за навчання і підготовку для прийняття рішень.

На думку Ужви А. М. [5, с. 78], основною метою функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є забезпечення його прибутковості та ліквідності, за рахунок виявлення причинно-наслідкових зв'язків у ході порівняння виручки від реалізації та витрат. Тому до інструментів оперативного контролінгу він відносить такі: бюджетування, моделювання, регулювання, ціноутворення, аналітичні розрахунки. Автор вважає, що неодмінною умовою успішного здійснення опера-

тивного контролінгу на підприємстві є розроблення бюджетів.

До підконтрольних показників у рамках здійснення оперативного контролінгу на підприємстві автори рекомендують віднести такі: рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність інвестованого капіталу, рентабельність продажів, рентабельність обороту фінансову потужність продуктивність, покриття витрат, рівень заборгованості, частка власних коштів, оборотність складських запасів, рентабельність закупівель, затратоємність продукції, співвідношення позикового і власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, ступінь покриття витрат.

Досягнення мети оперативного контролінгу можливе за допомогою формування основного інструментарію. Арсенал методів та основних інструментів оперативного контролінгу досить різноманітний.

Здійснивши ґрунтовний аналіз праць фахівців у даній сфері, ми дійшли висновку, що найбільш відомими є такі інструменти оперативного контролінгу: CVP-аналіз, бюджетування, управління запасами матеріалів, аналіз точки беззбитковості, «Стандарт-кост», ABC-аналіз, «Директ-кост», функціонально-вартісний аналіз, аналіз відхилень.

Бюджетний контроль забезпечує безперервне порівняння фактичних цифрових даних з плановими показниками, що відображені в бюджеті, та спрямований на: виявлення причини відхилень, інформування різних рівнів керівництва, здійснення коригуючих дій за необхідності, оцінку дій керівництва підрозділів, що вказані в бюджеті. Процес бюджетування на підприємстві проходить у декілька основних етапів: підготовка до формування системи бюджетів підприємства, складання бюджету підприємства, виконання бюджету підприємства, коригування бюджетів підприємства.

Управління запасами матеріалів полягає у плануванні запасів та прийнятті рішення щодо замовлення матеріалів. Даний процес характеризується динамічністю та потребує врахування умов на ринку збуту, а також ринку закупівель, що полягає у визначенні критичного рівня запасів, обсягу поповнення запасів, моменту подачі замовлення. Раціональність управління запасами полягає у встановленні економічної значущості деталей, матеріалів, їх виживаність.

Аналіз точки беззбитковості як інструмент оперативного контролінгу дозволяє управлінцям зробити висновки щодо доцільності виробництва продукції чи надання послуг, мінімально допустимих цін та обсягів реалізації, що є умовою беззбиткової діяльності підприємства. Відповідно, на основі використання даного інструменту оперативного контролінгу управлінці можуть розробити варіанти покращення прибутковості підприємства в ході його поточної діяльності.

Розрахунок сум покриття («директ-кост») ґрунтується на визначенні наявної ринкової ціни, з якої послідовно відраховуються витрати та формується сума покриття, що являє собою майбутній прибуток. Даний інструмент оперативного контролінгу відображає найточніші результати стосовно прибутковості чи збитко-

вості діяльності підприємства та найбільш підходить для впровадження суб'єктами малого підприємництва [13, с. 50].

ABC-аналіз як інструмент оперативного контролінгу базується на розподілі матеріалів та постачальників на три групи, що дає змогу зацентувати увагу керівництва на вирішальних і найбільш витратних ділянках. Даний метод дає змогу управлінцям оптимізувати витрати підприємства по відношенню до формування матеріальних запасів, найефективнішим чином використовувати час і зусилля працівників, що здійснюють управління матеріальними ресурсами.

Найбільш складним і водночас витратним у матеріальному сенсі інструментом здійснення оперативного контролінгу є функціонально-вартісний аналіз. У ході його проведення відбувається розклад процесу виробництва на складові елементи, кожний з яких піддається детальному вивченню та обґрунтуванню стосовно необхідності та доцільності всіх наявних витрат часу та сировини. Відповідно після здійснення даного аналізу управлінці здійснюють синтез попередньо вивчених елементів, тим самим формуючи абсолютно нову систему процесу виробництва, що дозволяє скоротити витрати підприємства.

За результатами аналізу відхилень від нормативних витрат визначають напрями і розробляють рекомендації щодо використання виявлених резервів. У цілому ж, аналіз відхилень витрат спрямований на постійне забезпечення адекватності системи управління витратами підприємства, проведення її перегляду й модернізації згідно зі змінами, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства. Використання аналізу відхилень як інструменту оперативного контролінгу уможливує запобігання витратам і дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства [5, с. 79].

Аналіз «вузьких» місць відбувається за рахунок ідентифікації місць обмежених можливостей підприємства: за часом, матеріалами. Для кожного виробу, послуги розраховують величину прибутковості та її відношення на одиницю «вузького» місця. Відповідно, за обмеженості можливостей підприємства, наявні можливості для здійснення виробничо-господарської діяльності потрібно використовувати максимально ефективно для отримання максимального доходу.

Використання інструменту оперативного контролінгу «директ-кост» дозволяє ефективно управляти витратами, знаходити оптимальне співвідношення між постійними і змінними витратами, ціною та обсягами виробництва продукції, ефективно прогнозувати та планувати прибуток підприємства. Усе це дає можливості підприємству в умовах реального ринкового господарювання збільшувати потенціал формування прибутку. Цей вид аналізу вважається одним із найбільш ефективних засобів планування і прогнозування діяльності підприємства [9, с. 8].

Нормальне функціонування підприємства залежить від аналізу обсягу замовлень. Розрахунок середнього обсягу замовлень дозволяє проводити регулярний контроль показника та здійснювати коригуючі дії

стосовно його покращення. Аналіз обсягу замовлень як інструмент оперативного контролінгу передбачає групування замовлень відповідно до певної шкали та встановлення кількості замовлень, їх обсягу для окремих діапазонів, що відображено у вартісному виразі. Відповідно, аналіз обсягу замовлень передбачає використання сукупності даних у межах року, але не виключно, що за незмінності обсягів у рамках року можна оперувати даними в рамках одного місяця.

Провівши детальний аналіз інструментів оперативного контролінгу, вважаємо за доцільне виділити їх переваги та недоліки для подальшого впровадження окремо взятих у виробничо-господарську діяльність підприємства (табл. 3).

Наведений перелік інструментів оперативного контролінгу не є вичерпним, адже значна їх кількість

не вивчалась і не впроваджувалася на українських підприємствах з огляду на галузеві особливості та рівень економічного розвитку країни. Тому доцільно охарактеризувати основний інструментарій оперативного контролінгу, що використовується як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами.

На нашу думку, оперативний контролінг виробничо-господарської підприємства доцільно здійснювати на основі розрахунку точки беззбитковості, що дає змогу визначити, наскільки успішно підприємство працює або ж наскільки глибокою є криза. Крім того, даний інструмент оперативного контролінгу дозволяє зробити висновок щодо доцільності виробництва окремих видів продукції, мінімальних цін, обсягів реалізації і розробити рекомендації щодо шляхів зменшення збитковості та збільшення прибутковості операційної діяльності підприємства.

Таблиця 3

Переваги та недоліки інструментів оперативного контролінгу

Інструмент	Переваги	Недоліки
1	2	3
Бюджетування	Контроль за реалізацією планів; управління доходами, видатками і ліквідністю підприємства; збалансування доходів та видатків; деталізація фінансових планів, забезпечення аналізу наявних і прогнозних фінансових показників; узгодження діяльності підрозділів підприємства та підпорядкування загальній стратегії	Висока трудомісткість; висока вартість; відсутність інформації управлінського обліку; невдало складених форм бюджетів; відсутність особи, що відповідає за процес бюджетування; складність збирання фактичної інформації; проблема «якості інформації»
Управління запасами матеріалів	Установлення часу, вдалого для закупівлі запасів; зведення загальної суми щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму; забезпечення і підтримка нормальної кількості та типів фізичних ресурсів; установлення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції; мінімізація поточних витрат з обслуговування запасів	Складність встановлення справедливої ринкової та неринкової вартості запасів; низький рівень оперативності інформаційного забезпечення задля управління запасами; наявність додаткових фінансових витрат
Аналіз точки беззбитковості	Установлення планових обсягів виробництва; дозволяє приймати рішення щодо планового обсягу прибутку; дозволяє підвищити гнучкість фінансового планування; дає змогу враховувати зміни в ціні реалізації, обсязі постійних та змінних витрат щодо продукції чи послуг	Складність розподілу постійних витрат в умовах випуску декількох продуктів; необхідно постійно балансувати між точністю і доцільністю наявної інформації
«Стандарт-кост» (сум покриття)	Можливість попереднього визначення розміру очікуваних витрат на виробництво та реалізацію продукції; невисока складність ведення обліку; мінімізація облікових операцій з калькулюванням собівартості	Залежність від зовнішніх обставин; потреба в додаткових розрахунках; неврахування проблем покращення якості продукції та розширення асортименту; неможливість використання системи на всіх стадіях життєвого циклу продукції; неможливість встановлення норм за всіма видами витрат
ABC-аналіз	Точність та простота використання; дає змогу виявляти головні причини проблеми задля їхнього ефективного розв'язання; легко автоматизований	Не дозволяє оцінювати сезонні коливання продажів; не працює при щомісячному оновленні асортименту; може давати неправильні результати, якщо даних для аналізу недостатньо; непотрібний, якщо товарна номенклатура складається із занадто малого числа позицій
Функціонально-вартісний аналіз	Дозволяє знизити рівень витрат на експлуатацію продукції та її собівартості; сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів; оптимізує співвідношення між споживчими властивостями виробу та витратами	Невисока можливість повного виокремлення витрат підприємства в рамках основних процесів (постачання, виробництво, збут)

1	2	3
Аналіз відхилень	Дає змогу встановити відповідність фактичних показників нормативним; дозволяє оцінити організацію виробництва на підприємстві; забезпечує формування адекватного бачення стану справ на підприємстві на основі аналізу даних	Недостатньо глибокий аналіз діяльності підприємства; потребує значних витрат часу на збір та обробку даних
«Директ-кост»	Простота розрахунків; можливість управління обсягом виробництва товарів; швидкий доступ до даних; встановлює відповідності між витратами та обсягами виробництва	Складність застосування для довгострокового планування; не дозволяє визначити розмір середніх витрат на виробництво продукції; складність розподілу постійних та змінних витрат; не відображає накладні витрати

Таким чином, використання інструментів оперативного контролінгу забезпечує досягнення підприємством високих результатів у плануванні, прогнозуванні, інвестиційній привабливості, інноваційній діяльності, фінансових результатах, що є запорукою ефективної реалізації стратегії діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, досліджуючи теоретичні аспекти використання підприємством інструментарію оперативного контролінгу, нами було визначено його сутність та зміст ключових завдань. Натомість розмежування методів та інструментів оперативного контролінгу, аналіз інструментів з виділенням позитивних і негативних сторін та наведення підконтрольних показників у рамках використання інструментарію становить практичну значимість для подальшого здійснення контролінгу виробничо-господарської діяльності підприємства.

Використання раціонально підбраного інструментарію контролінгу дає змогу систематизувати весь обсяг інформації, що надходить з різних відділів підприємства, здійснюючи при цьому обґрунтований аналіз показників діяльності, та забезпечити своєчасне виявлення відхилень, що дозволяє керівництву прийняти дієві управлінські рішення щодо ліквідації наявних чи можливих проблем. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Анискин Ю. П.** Планирование и контроллинг : учебник / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М. : Омега, 2003. – 280 с.
2. **Долинская Р. Г.** Контроллинг в действии : учебное пособие / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2008. – 472 с.
3. **Іванова В. Й.** Контролінг : навчальний посібник / В. Й. Іванова, К. В. Яковенко, В. В. Томах. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2011. – 136 с.
4. **Семенов Г. А.** Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : монографія / Г. А. Семенов, О. В. Козуб ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2011. – 215 с.
5. **Ужва А. М.** Контролінг : навчальний посібник / А. М. Ужва, А. Г. Костирко, І. О. Шаповалова, М. М. Бабич ; Держ. аграр. ун-т. – Миколаїв, 2011. – 293 с.
6. **Цьохла С. Ю.** Контролінг : навч. посіб. для студ. екон. напр. підгот. ден. та заоч. форм навч. ВНЗ / С. Ю. Цьохла, О. В. Плугарь, І. В. Абаєва ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – Сімферополь : АРІАЛ, 2013. – 69 с.
7. **Деменіна О. М.** Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві : ав-

тореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / О. М. Деменіна. – К., 2005. – 25 с.

8. **Барабаш Ю. О.** Методологія стратегічного та оперативного контролінгу / Ю. О. Барабаш // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Вип. 2. – С. 33–38.

9. **Баталов Д. А.** Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга / Д. А. Баталов, М. С. Рыбязцева // Научный журнал КубГАУ. – 2011. – № 67(03). – С. 1–8.

10. **Вуйців М. М.** Застосування інструментів контролінгу в діяльності вітчизняного менеджменту / М. М. Вуйців // Бізнес Інформ. – 2012. – № 7. – С. 174–177.

11. **Григораш І. О.** Контролінг як сучасна система управління підприємством / І. О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 96–107.

12. **Давыдовский С. В.** Оперативный контроллинг как способ управления инновационной деятельностью предпринимательских структур высокотехнологического сектора экономики / С. В. Давыдовский // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6.

13. **Задорожна Р. П.** Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р. П. Задорожна // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – № 1 (11). – С. 46–50.

14. **Карцева В. В.** Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект / В. В. Карцева // Збірник наукових праць Національного університету державної підготовки служби України. – 2010. – № 1. – С. 118–127.

15. **Князева О. А.** Впровадження контролінгу в діяльність великих підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності / О. А. Князева // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 432–436.

16. **Осипчук Н. В.** Контроллинг и его место в системе менеджмента / Н. В. Осипчук // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2013. – № 3. – С. 88–90.

17. **Пшинокова И. В.** Систематизация функций стратегического и оперативного контроллинга / И. В. Пшинокова, О. И. Игнатъева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2013. – № 5 (154). – С. 122–125.

18. **Русановська О. А.** Систематизація методів та інструментів оперативного контролінгу на підприємстві / О. А. Русановська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2014. – № 789 : Логістика. – С. 142–151.

19. **Стефаненко М. М.** Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М. Стефаненко // Фінанси України. – 2010. – № 5. – С. 144–151.

20. **Фольмут Х. Й.** Инструменты контроллинга / Х. Й. Фольмут / Пер. с нем. – М. : Омега, 2007. – 128 с.

21. **Чувашилова М. В.** Инструментарий контроллинга промышленного предприятия / М. В. Чувашилова // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 1 (21).

22. Шульга М. О. Застосування методів оперативного контролю в системі управління підприємством / М. О. Шульга // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2011. – Вип. 7. – С. 85–89.

23. Журавель Т. М. Контролінг як метод забезпечення конкурентних переваг на підприємстві / Т. М. Журавель [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_2/part1/18.pdf

24. Матвієнко Г. Л. Основний інструментарій контролінгу на українській підприємствах / Г. Л. Матвієнко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/2287/>

Науковий керівник – Малярець Л. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри вищої математики та економіко-математичних методів Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

REFERENCES

Aniskin, Yu. P., and Pavlova, A. M. *Planirovanie i kontrolling* [Planning and controlling]. Moscow: Omega, 2003.

Barabash, Yu. O. "Metodolohiia stratehichnoho ta operatyvnoho kontrolinhu" [Methodology of strategic and operational controlling]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, no. 2 (2012): 33-38.

Batalov, D. A., and Rybiantseva, M. S. "Metody i instrumenty operativnogo i strategicheskogo kontrollinga" [Methods and tools of operational and strategic controlling]. *Nauchnyy zhurnal KubGAU*, no. 67 (03) (2011): 1-8.

Chuvashilova, M. V. "Instrumentariy kontrollinga promyshlennogo predpriatiia" [Instrumentation controlling industrial enterprise]. *Sovremennye issledovaniia sotsialnykh problem*, no. 1 (21) (2013).

Demenina, O. M. "Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm operatyvnoho kontrolinhu na promyslovomu pidpriemstvi" [Organizational-economic mechanism operative controlling on industrial enterprise]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2005.

Dolinskaia, R. G., and Mishchenko, V. A. *Kontrolling v deystvii* [Controlling in action]. Kharkiv: INZHEK, 2008.

Davydovskiy, S. V. "Operativnyy kontrolling kak sposob upravleniia innovatsionnoy deiatelnosti predprinimatelskikh struktur vysokotekhnologichnogo sektora ekonomiki" [Operating as a way of controlling innovation management of enterprise structures of high-tech sectors of the economy]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia*, no. 6 (2012).

Folmut, Kh. Y. *Instrumenty kontrollinga* [Tools controlling]. Moscow: Omega, 2007.

Hryhorash, I. O. "Kontrolinh iak suchasna systema upravlinnia pidpriemstvom" [Controlling as modern enterprise management system]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (113) (2010): 96-107.

Ivanova, V. I., Yakovenko, K. V., and Tomakh, V. V. *Kontrolinh* [Controlling]. Kharkiv: INZHEK, 2011.

Kartseva, V. V. "Systematyzatsiia instrumentarii kontrolinhu na pidpriemstvi: teoretichnyi aspekt" [Systematics controlling tools in the enterprise: theoretical aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podtkovoi sluzhby Ukrainy*, no. 1 (2010): 118-127.

Kniazieva, O. A. "Vprovadzheniia kontrolinhu v diialnist velykykh pidpriemstv zadlia pidvyshchenniia ikh konkurentospromozhnosti" [Implementation of controlling the activity of large enterprises to improve their competitiveness]. *Biznes Inform*, no. 4 (2014): 432-436.

Matviienko, H. L. "Osnovnyi instrumentarii kontrolinhu na ukrainskykh pidpriemstvakh" [The main instrument for controlling Ukrainian companies]. <http://eprints.kname.edu.ua/2287/>

Osipchuk, N. V. "Kontrolling i ego mesto v sisteme menedzhmenta" [Controlling and its place in the management system]. *Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 3 (2013): 88-90.

Pshinokova, I. V., and Ignatyeva, O. I. "Sistematzatsiia funktsii strategicheskogo i operativnogo kontrollinga" [Ordering of functions of strategic and operational controlling]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 5 (154) (2013): 122-125.

Rusanovska, O. A. "Systematyzatsiia metodiv ta instrumentiv operatyvnoho kontrolinhu na pidpriemstvi" [Organizing methods and tools of operative controlling in the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, no. 789: Lohistyka (2014): 142-151.

Stefanenko, M. M. "Zastosuvanniia metodolohichnoho instrumentarii kontrolinhu v finansovomu upravlinni vitchyznianskykh pidpriemstv" [The use of methodological tools in controlling the financial management of domestic enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 5 (2010): 144-151.

Semenov, H. A., and Kozub, O. V. *Udoskonalenniia upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy na zasadakh kontrolinhu* [Improvement of industrial enterprises on the basis of controlling]. Zaporizhzhia, 2011.

Shulha, M. O. "Zastosuvanniia metodiv operatyvnoho kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [The application of the system of controlling operational management]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 7 (2011): 85-89.

Tsyokhla, S. Yu., Pluhar, O. V., and Abaieva, I. V. *Kontrolinh* [Controlling]. Simferopol: ARIAL, 2013.

Uzhva, A. M. et al. *Kontrolinh* [Controlling]. Mykolaiv, 2011.

Vuitsiv, M. M. "Zastosuvanniia instrumentiv kontrolinhu v diialnosti vitchyznianoho menedzhmentu" [The use of tools of controlling in the domestic management]. *Biznes Inform*, no. 7 (2012): 174-177.

Zhuravel, T. M. "Kontrolinh iak metod zabezpechenniia konkurentnykh perevah na pidpriemstvi" [Controlling as a method of providing competitive advantages in the enterprise]. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_2/part1/18.pdf

Zadorozhna, R. P. "Kontrolinh iak kontseptsiiia upravlinnia finansovo-hospodarskoii diialnistiu pidpriemstva" [Controlling the concept of management of financial and economic activity of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii*, no. 1 (11) (2010): 46-50.